

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikání v mezinárodní automobilové dopravě

Entrepreneurship of International Lorry Transport

Student: Roman Křížek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová

Ostrava 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh č. 1 a 2, vypracoval samostatně.  
Přílohy č. 3 až 6, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 7. května 2009

.....

Roman Křížek

Mé poděkování patří vedoucí bakalářské práce Ing. Marcelle Papalové za odborné vedení, Bc. Bohuslavě Lunerové za cenné rady a odborné vedení a Jiřině Podroužkové, zakladatelce společnosti, za poskytnutí informací nezbytných pro vypracování bakalářské práce.

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLÉMU .....</b>	<b>6</b>
2.1	MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ.....	6
2.1.1	DEFINICE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ.....	6
2.1.2	VYMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ .....	6
2.1.3	VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V EKONOMICE.....	6
2.2	EXTERNÍ ANALÝZA .....	8
2.2.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	9
2.2.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	10
2.3	FINANČNÍ ANALÝZA .....	12
2.3.1	PŘEDMĚT A CÍL FINANČNÍ ANALÝZY .....	12
2.3.2	METODY FINANČNÍ ANALÝZY .....	12
2.3.3	POMĚROVÁ ANALÝZA .....	13
2.3.4	UKAZATELE RENTABILITY.....	13
2.3.5	UKAZATELE AKTIVITY .....	14
2.3.6	UKAZATELE LIKVIDITY.....	15
2.3.7	UKAZATELE STABILITY A ZADLUŽENOSTI .....	16
2.4	SWOT ANALÝZA .....	17
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>23</b>
4.1	EXTERNÍ ANALÝZA .....	23
4.1.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	23
4.1.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	25
4.2	FINANČNÍ ANALÝZA .....	27
4.2.1	UKAZATELE RENTABILITY.....	27
4.2.2	UKAZATELE AKTIVITY .....	29
4.2.3	UKAZATELE LIKVIDITY.....	30
4.2.4	UKAZATELE STABILITY A ZADLUŽENOSTI .....	32
4.3	SWOT ANALÝZA .....	34
<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>40</b>

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

**SEZNAM ZKRATEK**

**PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**PŘÍLOHY**

# 1 ÚVOD

Malé a střední podniky jsou považovány za hnací sílu podnikatelské sféry, růstu, konkurenceschopnosti, zaměstnanosti a inovací. Jsou srdcem národního hospodářství a přispívají ke stabilizaci politické situace v zemi. Malé a střední podniky mají nezastupitelnou úlohu v ekonomice také díky svému 99 % podílu všech podniků a nadpolovičnímu podílu na celkové zaměstnanosti

Smysl malých a středních podniků spočívá v tvorbě zdravého podnikatelského prostředí, absorpci pracovních sil a v zaplňování mezer na trhu.

Jedním z charakteristických znaků malých a středních podniků je jejich citlivost k podnikatelskému prostředí. Kvalita podnikatelského prostředí podporuje konkurenceschopnost podniků a je předpokladem ekonomického růstu. Dalším charakteristickým rysem těchto podniků je obtížnost prosazení se v kapitálově nebo technologicky náročných odvětvích, nedostatečná kvalita managementu, nižší úroveň rozvoje znalostí a dovedností a nedostatek vlastního kapitálu.

**Cílem** bakalářské práce je analýza současného stavu podniku pomocí externí analýzy, finanční analýzy, SWOT analýzy a návrh řešení pro zlepšení zjištěného stavu.

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolil podnik působící v mezinárodní silniční nákladní dopravě. Východiskem pro vypracování analýzy současného stavu mi bude teoretická část této práce.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. První část je věnována vymezení malého a středního podnikání, jeho významu, výhodám a nevýhodám. Dále se zde věnuji vymezení externí analýzy, která zahrnuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí, finanční analýzy a SWOT analýzy.

Obsahem druhé kapitoly je charakteristika zvolené společnosti, jejího předmětu podnikání, poslání a cílů.

Třetí kapitola je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků ve zvolené společnosti pomocí analýzy makroprostředí a mikroprostředí, finanční analýzy a SWOT analýzy.

Čtvrtá část je věnována návrhům a doporučením, ke kterým jsem dospěl na základě provedených analýz ve společnosti.

## 2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLÉMU

### 2.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ

#### 2.1.1 DEFINICE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

Obchodní zákoník definuje podnikání jako soustavou činnost provozovanou podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Malé a střední podniky (dále jen MSP) představují podnikatelské jednotky v rukou jednoho nebo několika podnikatelů, s malým počtem pracovníků, s relativně malým kapitálem a malým ročním obratem. [5]

#### 2.1.2 VYMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Nejčastějším členěním MSP je z hlediska počtu zaměstnanců:

- **nulová firma** – firma nemá žádné zaměstnance
- **malá firma** – maximálně 25 zaměstnanců
- **střední firma** – maximálně 500 zaměstnanců

[8]

Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, bere v úvahu při kategorizaci podniků také jejich nezávislost (nezávislostí se zde rozumí alespoň 75 % podíl na základním kapitálu a na hlasovacích právech):

- **drobný podnikatel** – méně než 10 zaměstnanců, aktiva nepřesahují 180 mil. Kč (nebo čistý obrat za poslední účetní období nepřesahuje 250 mil. Kč), je nezávislý,
- **malý podnikatel** – méně než 50 zaměstnanců, aktiva nepřesahují 180 mil. Kč (nebo čistý obrat za poslední účetní období nepřesahuje 250 mil. Kč), je nezávislý,
- **střední podnikatel** – méně než 250 zaměstnanců, aktiva nepřesahují 980 mil. Kč (nebo čistý obrat za poslední účetní období nepřesahuje 1450 mil. Kč), je nezávislý. [8]

#### 2.1.3 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V EKONOMICE

MSP se podílí na celkovém počtu podniků v ČR více než 99 %, největší zastoupení mají podniky v oblasti služeb a obchodu. Současně se MSP podílí 61 % na celkové zaměstnanosti v ČR. [26]

Tab. 2.1      **Statistika MSP**

2007	Počet aktivních subjektů	Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (%)	Počet zaměstnanců v MSP (tis.)	Podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR (%)	Výkony MSP (mil. Kč)	Podíl výkonů v MSP na celku v ČR (%)
Průmysl	154 158	99,37	653	49,25	1 528 799	37,34
Stavebnictví	132 156	99,94	219	82,02	521 655	69,93
Obchod	214 031	99,93	405	75,42	527 673	76,61
Pohostinství	47 405	99,95	100	86,96	86 584	85,32
Doprava	43 704	99,76	113	38,57	286 588	48,62
Peněžnictví	17 951	99,83	14	20,59	61 099	24,38
Služby	344 630	99,92	402	73,22	729 844	84,44
Zemědělství	45 147	99,91	112	88,5	136 920	81,68
<b>Celkem</b>	<b>999 182</b>	<b>99,83</b>	<b>2 018</b>	<b>61,41</b>	<b>3 879 162</b>	<b>51,7</b>

Zdroj: <http://www.mpo.cz/dokument48035.html> , 1.3.2009

Pro národní ekonomiku má vznik MSP tyto přínosy:

- **Přispívají k tvorbě pracovních míst** – MSP hrají důležitou roli v případě restrukturalizace podniku při nepříznivém vývoji ekonomiky či odvětví, neboť jsou schopny absorbovat poměrně velký počet propuštěných pracovníků.
- **Přispívají k hospodářskému růstu** – podnikání pozitivně přispívá k ekonomickému růstu, stejně tak může přispívat k podpoře sociální a ekonomické soudržnosti regionů, jejichž vývoj zaostává.
- **Jsou klíčové pro konkurenceschopnost** – zvyšují konkurenční tlak a nutí ostatní firmy reagovat zlepšením činností nebo zavedením inovací. Zajišťují zákazníkům možnost volby ve spotřebě a přispívají k optimalizaci cen.
- **Podnikání a zájmy společnosti** – jsou hnací silou tržní ekonomiky a jejich úspěchy poskytují společnosti blahobyt, pracovní příležitosti i nabídku pro spotřebitele. Mnoho podniků se také v posledních letech začíná hlásit k sociální odpovědnosti. [5]

## 2.1.4 VÝHODY A NEVÝHODY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

MSP proti velkým podnikům disponují na domácím i zahraničním trhu celou řadou výhod i nevýhod.

### **Výhody MSP:**

- pružně reagují na změny,
- disponují inovační kreativitou, která je nezbytná pro jejich přežití na trhu,
- velkou měrou se podílejí na tvorbě nových pracovních příležitostí,

- větší odolnost proti hospodářské recesi.

#### ***Nevýhody MSP:***

- menší finanční síla a s ní související horší dostupnost úvěrových zdrojů,
- omezené možnosti zaměstnávání odborníků v řídicí činnosti,
- omezené prostředky na propagaci a reklamu,
- omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce.

[7]

Tab. 2.2      **Hodnocení výhod a nevýhod organizací různé velikosti**

<b>Parametr hodnocení</b>	<b>Velká organizace</b>	<b>Střední organizace</b>	<b>Malá organizace</b>
Náročnost řízení	+	++	+++
Možnosti zajištění znalostních zdrojů	++	+++	++
Organizační pružnost	+	++	+++
Profesionalita a rezultativnost jednání s podstatnými interními a externími partnery	+++	++	++
Inovativní chování organizace	+	++	+++
Kapitálová síla a disponibilita potřebných zdrojů	+++	++	+
Možnosti redukce podnikatelských rizik	++	++	+
Účinnost hospodářských procesů	+++	++	+

Zdroj: VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-72-61-099-6.

## **2.2 EXTERNÍ ANALÝZA**

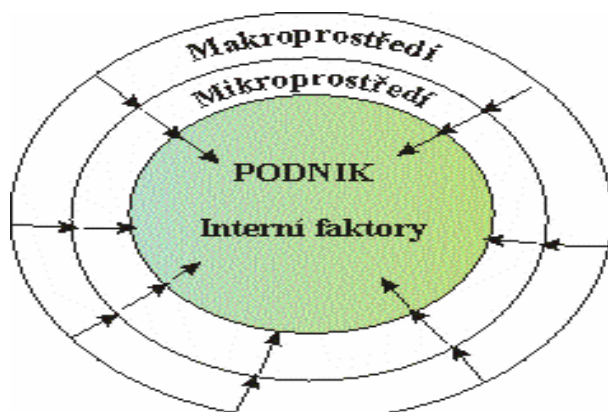
Aby mohl podnik správně naplánovat své vlastní aktivity, musí vědět, co děje v jeho okolí, jaké faktory na něj mají vliv a jaký je jejich budoucí vývoj. Externí analýza zkoumá podmínky a faktory prostředí obklopující podnik, zahrnuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

*Analýza makroprostředí* se zabývá vlivy, jež působí na podnik, ale jsou podnikem neovlivnitelné.

*Analýza mikroprostředí* zkoumá blízké okolí, které obklopuje podnik.



Obr. 2.1 Vlivy působící na podnik



Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

### 2.2.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Analýza zkoumá faktory a tendence vzdáleného okolí, které zpravidla leží mimo oblast aktivního působení podniku. Makroprostředí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik, bez ohledu na jeho konkrétní chování. [10]

Analýza makroprostředí je důležitá pro poznání externího okolí, pro identifikaci změn a trendů, které mohou mít na podnik vliv a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat. [1]

#### Demografické prostředí

Demografické prostředí sleduje vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Demografické faktory zahrnují velikost populace a populační růst ve velkých městech, oblastech a státech, věkovou strukturu, úroveň vzdělání, zvyklosti domácností a regionální charakteristické rysy a změny. [6]

#### Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Tyto faktory mají zásadní vliv na plnění základních cílů každého podniku. Ekonomické prostředí zahrnuje míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz. [10]

## **Kulturní prostředí**

Kulturní prostředí zahrnuje názory, hodnoty a normy, které podstatně ovlivňují vkus a preference lidí. Lidé nevědomě zastávají názory, které určují jejich vztah k sobě samým, k ostatním lidem, ke společnosti, k přírodě a k různým organizacím.

## **Přírodní prostředí**

Přírodní prostředí zahrnuje informace o předpokládaném nedostatku surovin, o rostoucím znečištění, o klimatických podmínkách, o cenách energií a o ekologických aktivitách. Rostoucí zájem o životní prostředí má významný dopad na řadu odvětví a přináší s sebou nutnost přistupovat šetrně k životnímu prostředí.

## **Technologické prostředí**

Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podnik zdrojem technologického pokroku, který mu umožňuje dosahovat lepšího hospodářského výsledku, zvyšovat konkurenceschopnost a humanizovat práci. [4] V současnosti se pracuje na stále se zvyšujícím počtu nápadů a zkracuje se čas mezi vznikem nových nápadů a jejich úspěšnou realizací, stejně tak i čas mezi zahájením výroby a špičkovou výrobou. [6]

## **Politicko-právní prostředí**

Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje také samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Mezi faktory politicko-právního prostředí patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj. [4]

### **2.2.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ**

Mikroprostředí je představováno zejména odvětvím, ve kterém podnik působí, a bezprostředními konkurenčními silami. Mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma může svými aktivitami významně ovlivnit.

Cílem této analýzy je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. [4]

## **Dodavatelé**

Dodavatelé zajišťují potřebné zdroje pro podnik a často rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. Stejně jako je důležité poznat stávající a potenciální zákazníky, je třeba analyzovat i stávající a potenciální dodavatele. Je důležité, aby podnik věnoval pozornost výběru svých dodavatelů a stanovil si kritéria, podle kterých je bude hodnotit. Mezi nejdůležitější kritéria při výběru dodavatelů patří: jejich postavení na trhu, inovační potenciál, technologická pružnost, ceny a dodací podmínky, kvalita produktů, včasnost a spolehlivost dodávek. [4]

## **Konkurence**

Analýza konkurence je důležitou částí plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé, nepřímé a potenciální konkurenty. Analýzu konkurence využívají firmy:

- k pochopení svých konkurenčních výhod a nevýhod,
- k pochopení strategií konkurence,
- k definici strategií, které povedou k získání konkurenční výhody,
- k předpovědím, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na marketingová rozhodnutí firmy,
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. [1]

## **Zákazníci**

Zákazníci jsou předmětem zájmu firmy, pokud by firma neměla žádné zákazníky, není důvod pro její existenci. Zákazníkem nemusí být jen konečný spotřebitel, ale patří sem také obchodní partneři, prostřednictvím nichž se výrobek či služba dostane ke konečnému spotřebiteli. Je nezbytné, aby firma věděla, kdo jsou její zákazníci a jaké jsou jejich požadavky.

## **Zprostředkovatelé**

Jedná se o obchodní mezičlánky, které mají často velký vliv na to, které zboží se dostane k zákazníkovi a které ne. Patří sem zprostředkovatelé obchodu, firmy zajišťující distribuci, marketingové agentury a finanční instituce.

## **Veřejnost**

Jedná se o osoby a organizace, jež výrazným způsobem ovlivňují, jak bude firma zákazníky a veřejností hodnocena.

## 2.3 FINANČNÍ ANALÝZA

### 2.3.1 PŘEDMĚT A CÍL FINANČNÍ ANALÝZY

Finanční analýza je významnou součástí finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.

Finanční analýza je metodou hodnocení finančního hospodaření podniku, která představuje třídění získaných dat, jejich agregaci, poměřování mezi sebou navzájem, kvantifikaci vztahů mezi nimi a hledání kauzální souvislosti mezi daty a určování jejich vývoje. [9]

Úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení úrovně současné finanční situace podniku, posouzení vyhlídky na budoucí finanční situaci podniku, příprava opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku a zajištění další prosperity podniku.

Finanční analýza zahrnuje tři na sebe navazující fáze: diagnózu základních charakteristik finanční situace, hlubší rozbor příčin zjištěného stavu, identifikaci hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření.

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou výkazy finančního účetnictví, výkazy vnitropodnikového účetnictví, prognózy finančních analytiků a vedení firmy, burzovní informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr, kvantifikovatelné nefinanční informace (statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, normy spotřeby a interní směrnice) a nekvantifikovatelné informace (zprávy vedoucích pracovníků, odborného tisku, nezávislá hodnocení a prognózy). [2]

### 2.3.2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY

Finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části:

- **kvalitativní (fundamentální) analýzu** – je založena na znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků a na jejich subjektivních odhadech. Východiskem fundamentální analýzy je obvykle identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází.
- **kvantitativní (technickou) analýzu** – využívá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným ekonomickým posouzením výsledků. [9]

### 2.3.3 POMĚROVÁ ANALÝZA

Vyjadřuje procentní vztah jednotlivých položek ke zvolenému základu, nebo vyjadřuje koeficient, který vyplývá ze zlomku, kdy je jeden údaj v čitateli a druhý ve jmenovateli. [3]

Základními oblastmi poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability (ziskovosti), ukazatele aktivity (obratu), ukazatele likvidity, ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.

### 2.3.4 UKAZATELE RENTABILITY

Ukazatele rentability se využívají k hodnocení a komplexnímu posouzení celkové efektivnosti podniku. Pomocí těchto ukazatelů lze vyjádřit intenzitu využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. [11]

#### Ukazatel rentability celkového kapitálu

$$\frac{\text{zisk před úroky a daněmi}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (1)$$

Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROI – return on investments) patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost. Tento ukazatel vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podnikání, bez ohledu na zdroj financování.

#### Ukazatel rentability vlastního kapitálu

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity) vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, s níž vlastníci hodnotí, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda odpovídá velikosti jejich investičního rizika. Pro vlastníky je důležitá skutečnost, aby ukazatel rentability byl vyšší než úroky, které by obdrželi při jiné formě investování.

#### Ukazatel rentability tržeb

$$\frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{tržby}} * 100 \quad (3)$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS – return on sales) vyjadřuje zisk vztažený k tržbám. Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tzn. kolik je podnik

schopen vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. [11] Ukazatel je vhodný zejména pro mezipodnikové srovnání nebo srovnání v čase.

### 2.3.5 UKAZATELE AKTIVITY

Ukazatele aktivity vyjadřují efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. Má-li jich podnik více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a v souvislosti s tím i nízký zisk. Má-li jich podnik nedostatek, musí se vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází i o z nich plynoucí výnosy. Jedná se o ukazatele typu doby obratu nebo rychlosti obratu (obratovosti). [9]

#### Doba obratu aktiv

$$\frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} \quad (4)$$

Doba obratu aktiv vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám, tj. za jak dlouho jsou aktiva společnosti přeměněny v tržby. Pozitivní je co nejkratší doba obratu.

#### Doba obratu pohledávek

$$\frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (5)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek ukazuje, jak dlouho se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru spláceny. Ukazatel hodnotí platební kázeň odběratelů, je důležitý z hlediska plánování peněžních toků.

#### Doba obratu závazků

$$\frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}} \quad (6)$$

Doba obratu závazků hodnotí platební disciplínu podniku vůči dodavatelům, udává, za jak dlouho podnik splácí své závazky. Pro zajištění likvidity podniku je důležité, aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků.

### 2.3.6 UKAZATELE LIKVIDITY

Charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita vyjadřuje obecnou schopnost podniku hradit své závazky, je závislá na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky a zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby. [2]

#### Běžná likvidita

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Běžná likvidita (current ratio) vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky, tzn. kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku proměnil v hotovost. Zásadní význam pro úspěšnou činnost podniku má úhrada krátkodobých závazků z těch položek aktiv, které jsou pro tento účel určeny. [11] Za přijatelnou výši ukazatele se považuje rozmezí od 1,5 do 2,5.

#### Pohotová likvidita

$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Pohotová likvidita (quick ratio) odstraňuje nevýhody ukazatele běžné likvidity, vylučuje z oběžných aktiv zásoby a ponechává v čitateli jen peněžní prostředky a krátkodobé pohledávky. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1,0 do 1,5. Je důležité hodnocení vývoje ukazatele v čase, růst ukazatele signalizuje zlepšující se finanční a platební situaci a naopak.

#### Okamžitá likvidita

$$\frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Okamžitá likvidita (cash ratio) měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Do čitatele je dosazena nejlikvidnější složka oběžných aktiv, a to peněžní prostředky. Likvidita je zajištěna při hodnotě vyšší než 0,2.

### 2.3.7 UKAZATELE STABILITY A ZADLUŽENOSTI

Finanční stabilita podniku je charakterizována strukturou zdrojů financování. Lze ji hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí. [2]

Zadluženost udává rozsah, v jakém využívá podnik k financování majetku cizí kapitál. Růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě a současně k vyšší hodnotě podniku, zároveň však roste riziko finanční nestability. [9]

#### Podíl vlastního kapitálu na aktivech

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (10)$$

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech se používá pro hodnocení dlouhodobé finanční stability podniku. Udává, v jaké míře podnik kryje svůj majetek vlastními zdroji a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je finanční stabilita podniku.

#### Celková zadluženost

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (11)$$

Ukazatel celkové zadluženosti (věřitelského rizika) udává, v jaké míře kryje podnik svůj majetek cizími zdroji. Vyšší hodnota ukazatele představuje vyšší riziko věřitelů a současně ovlivňuje také výnosnost podniku. Ukazatel celkové zadluženosti je doplňkovým ukazatelem k podílu vlastního kapitálu na aktivech, jejich součet je roven 100 %.

#### Zadluženost vlastního kapitálu

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (12)$$

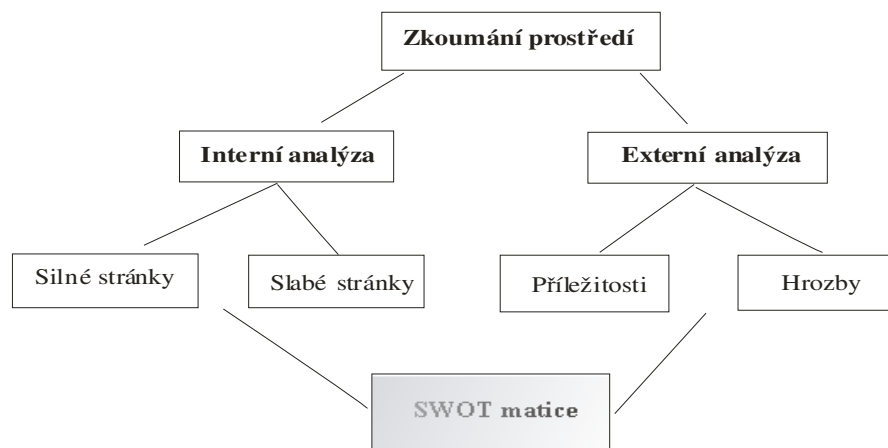
Akceptovatelná zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje podniku a postoji vlastníků k riziku. U stabilních společností by se měla výše ukazatele pohybovat v rozmezí od 80 % do 120 %. [2]



## 2.4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. [10] Podnik musí monitorovat klíčové síly makroprostředí a významné složky mikroprostředí, které mají vliv na jeho schopnost docílit zisku.

Obr. 1.2 Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů: **Strengths** (silné stránky), **Weaknesses** (slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti) a **Threats** (hrozby).

Základním cílem analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé stránky a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. [10]

### Silné a slabé stránky

Mezi silné stránky patří ty interní faktory, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Jedná se o oblasti, ve kterých je podnik dobrý. Lze je využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky představují přesný opak silných stránek. Úroveň některých faktorů v podniku je nízká, což může bránit efektivnímu výkonu firmy. [1]

Silné a slabé stránky mohou být analyzovány v následujících oblastech:

- finanční síla podniku,
- výrobková politika,
- úroveň managementu,
- organizace podniku,
- výzkum a vývoj,
- image podniku či produktu.

[12]

Tab. 2.3 **Kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek**

	Výkonnost					Důležitost		
	<i>Velká síla</i>	<i>Malá síla</i>	<i>Neutrální</i>	<i>Malá slabost</i>	<i>Velká slabost</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Průměrná</i>	<i>Nízká</i>
<b>Marketing</b> Renomé firmy Tržní podíl Spokojenost zákazníků Věrnost zákazníků Jakost produktu Jakost služeb Výrobní náklady Efektivita distribuce Efektivita propagace Efektivita prodeje Efektivita inovací Geografické pokrytí								
<b>Finance</b> Dostupnost kapitálu Cash flow Finanční stabilita								
<b>Výroba</b> Stroje a zařízení Ekonomika výroby Kapacity Obětavost pracovníků Plnění termínů Technická zručnost								
<b>Organizace</b> Předvídavé, schopné vedení Věrnost zaměstnanců Podnikatelská orientace Pružnost, přizpůsobivost								

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

## **Příležitosti a hrozby**

Příležitosti jsou představovány možnostmi, s jejichž využitím se zlepšují vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby mohly být pro podnik zdrojem růstu, musí být nejdříve identifikovány.

Hrozby představují nepříznivou situaci či změnu v podnikovém okolí, které mohou vést k překážkám pro činnost podniku. Mohou znamenat hrozbu úspěchu či nebezpečí neúspěchu. Úkolem podniku je taková reakce, která povede k odstranění či minimalizaci hrozeb. [1] Hrozby mohou být klasifikovány podle vážnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Hrozby mohou spočívat v těchto oblastech:

- vysoká diferenciaci v odvětví,
- státní regulace,
- velký počet konkurenčních firem,
- pomalý růst odvětví,
- hrozba substitutů,
- hrozba vstupu nového výrobce.

[12]

## **Využití SWOT analýzy**

Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních a vnějších faktorů lze pro podnik volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných přístupů:

- S – O – využívat silných stránek a příležitostí plynoucích z okolí,
- W – O – eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- S – T – využívat silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- W – T – řešit znepokojivý stav i za cenu likvidace podniku.

[12]

## **SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI**

V první kapitole teoretické části mé bakalářské práce jsem se věnoval vymezení malého a středního podnikání. Přiblížil jsem členění malých a středních podniků a jejich význam v ekonomice. Dále jsem uvedl možné výhody a nevýhody malých a středních podniků.

Druhá kapitola byla věnována externí analýze. Její význam spočívá v identifikaci faktorů, jež působí v okolí podniku a mohou mít vliv na jeho činnost. Externí analýza je rozdělena na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Analýza makroprostředí zahrnuje zkoumání demografického, ekonomického, kulturního, přírodního, technologického a

policko-právního prostředí. Mikroprostředí zahrnuje analýzu konkurence podniku, jeho dodavatelů, zákazníků, zprostředkovatelů a veřejnosti.

Ve třetí kapitole jsem se zabýval finanční analýzou, jejím předmětem, cílem, metodami a jednotlivými poměrovými ukazateli – ukazateli rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a stability.

Poslední kapitola teoretické části je věnována vymezení SWOT analýzy, jejímu významu a využití.

### 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

#### **INA TRANS spol. s r.o.**

Břeclav

Společnost INA TRANS byla založena v roce 1999 třemi společníky – Jiřinou Podroužkovou, Romanou Koňářkovou a Pavlem Podroužkem. Předmětem podnikání společnosti jsou tyto činnosti:

- silniční motorová doprava nákladní
- zasilatelství.

Do roku 2005 byla činnost společnosti rozšířena o specializovaný maloobchod, velkoobchod a zprostředkování obchodu a služeb, ale vzhledem k nízkému využívání těchto činností došlo k jejich ukončení.

Společnost zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní přepravu nákladu do hmotnosti 24 t a objemu 106 m<sup>3</sup>, včetně přepravy nebezpečných zásilek (ADR) a zboží rychlé spotřeby vyžadující chlazení. Mezinárodní přeprava je realizována v rámci evropských zemí, především v Německu, Holandsku, Belgii, Francii, Švýcarsku a v Itálii. Zboží vyžadující chlazení je nejčastěji přepravováno do Srbska, Rumunska, Bulharska a Černé Hory.

Předmětem přepravy jsou součástky pro automobilový průmysl, satelitní technika, výměníky tepla, rámové pily, kanalizační PVC roury, výfuky pro traktory, textil a molitan. Mezi přepravované zboží, které vyžaduje chlazení, patří nejčastěji aviváže, prací prostředky a krmiva pro zvířata. V rámci přepravy nebezpečného nákladu bývají nejčastěji přepravovány výbušniny. Společnost zajišťuje přepravu hromadných i kusových zásilek.

Pro zajištění zásilek využívá společnost vlastní spedici, jedná se o nákup a prodej přeprav. Přepravy, které nejsou využity vlastními vozy, společnost nabídne virtuálním spedičním databankám Raal Trans a Euro Sped OnLine, které umožňují firmám výměnu informací o volných nabídkách přeprav a automobilů. Tyto databanky jsou určeny nejen spedičním a dopravním firmám, ale také výrobním podnikům a podnikům poskytujícím služby.

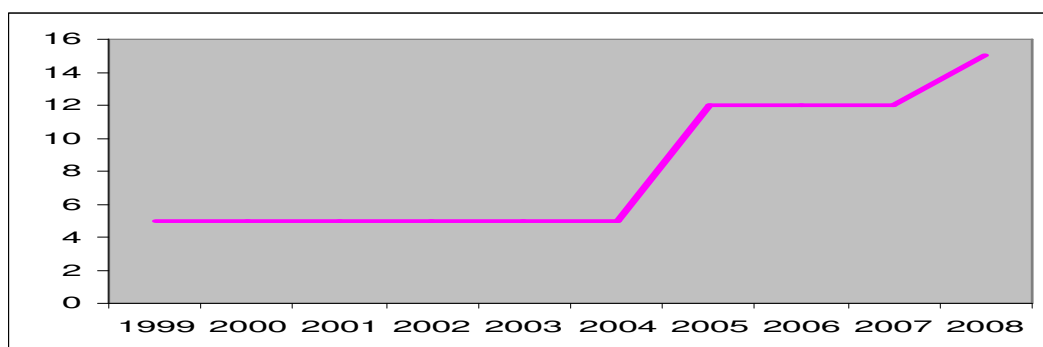
V současné době vlastní společnost 7 automobilů značky MAN, IVECO a RENAULT, mezi které patří 6 plachtových souprav a jeden chladiřenský vůz. Společnost je schopna se všemi svými automobily zajistit přepravu nákladu o celkové hmotnosti až 53 tun. Vozový park je pravidelně obměňován, ve chvíli, kdy automobily již nesplňují představy společnosti o

technické způsobilosti, nebo se vzhledem k najetému počtu kilometrů zvyšuje riziko technických závad, jsou vozidla nabídnuta k odprodeji a zakoupena nová. Všechna vozidla jsou vybavena navigačním systémem GPS.

Pro zajištění chodu společnosti byly pronajaty kancelářské a parkovací prostory v areálu společnosti OTIS v Břeclavi.

Společnost v současnosti zaměstnává 15 zaměstnanců, které tvoří řidiči, dispečeri, účetní a ředitel. Vývoj počtu zaměstnanců od vzniku společnosti zachycuje následující graf.

**Graf 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999 - 2008**



Posláním společnosti je spolehlivé, včasné a finančně výhodné přepravení zboží. Cílem společnosti je udržení si dosavadního postavení a konkurenceschopnosti na trhu a dosažení ziskovosti.

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 4.1 EXTERNÍ ANALÝZA

Cílem externí analýzy je provedení analýzy makroprostředí a mikroprostředí.

#### 4.1.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

##### Demografické prostředí

Společnost realizuje nejen vnitrostátní, ale také mezinárodní přepravu nákladů, a to zejména do zemí EU, proto uvádím pouze základní demografické údaje ČR a EU.

K 1. 1. 2009 činil celkový počet obyvatel v ČR 10 446 157. [16] Počet obyvatel v rámci EU (27) v měsíci lednu 2009 představoval celkem 499,7 mil. obyvatel. [24]

Počet podnikatelských subjektů v ČR v oboru silniční nákladní automobilové dopravy stoupl od roku 2000 z 59 060 do roku 2007 na 70 636, s čímž souvisí i nárůst počtu registrovaných nákladních automobilů v tomto období téměř o polovinu a to na celkový počet 533 916. [18] V roce 2008 bylo přepraveno v rámci vnitrostátní a mezinárodní silniční nákladní dopravy 431 855 tis. tun zboží, z toho bylo 19 669 tis. tun zboží vyvezeno do zemí EU a 17 888 tis. tun zboží bylo z těchto zemí dovezeno, celkem při těchto přepravách vozidla ujela 50 877 mil. tkm. [30] Srovnání silniční a železniční dopravy uvádí následující tabulka.

Tab. 4.1 Souhrnný přehled o silniční nákladní a železniční nákladní přepravě

Údaje za rok 2008	Celkem	Druh dopravy	
		silniční	železniční
Přeprava věcí celkem (tis. tun)	526 117	431 855	94 262
Přepravní výkon celkem (mil. tkm)	66 407	50 877	15 530
Průměrná přepravní vzdálenost celkem (km)	141,3	117,8	164,8

Zdroj: [http://www.sydos.cz/cs/prehledy/03\\_dop299\\_08\\_cz.xls](http://www.sydos.cz/cs/prehledy/03_dop299_08_cz.xls);

[http://www.sydos.cz/cs/prehledy/01\\_dop112\\_08\\_cz.xls](http://www.sydos.cz/cs/prehledy/01_dop112_08_cz.xls) , 25.3.2009

##### Ekonomické prostředí

Stejně jako jiné státy ve světě zasáhla světová hospodářská krize také ČR. České podniky se potýkají s masivním poklesem poptávky, nejhorší situace je ve strojírenském a chemickém průmyslu, dále pak v automobilovém průmyslu a ve stavebnictví. Průmyslová produkce meziročně poklesla o 23,3 %, ve stavebním průmyslu došlo k meziročnímu poklesu

o 11,1 %. [20] Jak již bylo zmíněno, projevuje se ekonomická krize poklesem poptávky, následným omezováním výroby a propouštěním zaměstnanců.

Stále rostoucí vliv hospodářské krize, a s ní související propad průmyslové produkce, se projevil také v poklesu HDP, kdy ve 4. čtvrtletí roku 2008 došlo k poklesu o 0,9 % ve srovnání s předchozím čtvrtletím. V úhrnu za rok 2008 se HDP zvýšil o 3,1 %. [19]

V roce 2008 představovala míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen 6,3 %. [17] Pro příštích 12 – 18 měsíců se předpokládá, že míra inflace bude mít spíše klesající tendenci.

Počátkem roku 2009 došlo k výraznému oslabení české měny vůči dolaru a euru, která byla ještě před několika měsíci silně nadhodnocená. Oslabení české koruny je v současné době krize pro exportéry pozitivním jevem, jelikož se potýkají s nižší poptávkou v zahraničí. [21] Průměrně se pohybuje kurz kolem 27 Kč/EUR a 20 Kč/USD. Podle prognóz ČNB se očekává kurz české koruny vůči euru pro rok 2009 ve výši 25,8 Kč/EUR a pro rok 2010 ve výši 25,6 Kč/EUR. [15]

### **Politicko-právní prostředí**

Provozování silniční dopravy je ovlivněno celou řadou zákonů, vyhlášek a nařízení, proto zde uvádím pouze stručný seznam vybraných právních předpisů:

- vyhláška MZV č. 108/1976 Sb., o Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR),
- vyhláška MZV č. 64/1987 Sb., o Evropské dohodě o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR),
- zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích,
- vyhláška č. 478/2000 Sb., kterou se provádí zákon o silniční dopravě,
- vyhláška č. 31/2001 Sb., o řidičských průkazech a o registru řidičů,
- nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 o záznamovém zařízení v silniční dopravě.

Se vstupem České republiky do Evropské unie souvisí také povinnost dopravců realizujících mezinárodní silniční přepravu v rámci EU vlastnit tzv. eurolicenci. Tato eurolicence opravňuje dopravce k realizaci přeprav na území členských států EU, na žádost ji obdrží každá firma, která je držitelem platné koncese pro mezinárodní silniční dopravu. Dopravce obdrží originál eurolicence a určitý počet ověřených opisů odpovídající počtu



automobilů, které dopravce provozuje. Platnost eurolicence je pět let a jejím vydáním jsou pověřeny krajské úřady. [28]

Značná část pozemních komunikací v zemích EU je zpoplatněná. V České republice se jedná o dálnice a rychlostní silnice. Výše poplatku je stanovena dle typu vozidla a ujeté vzdálenosti po zpoplatněné komunikaci, nebo podle časového období užívání komunikace.[13] Dále je v ČR od 1. 1. 2007 zprovozněn Elektronický systém výkonového zpoplatnění, který byl zaveden na 970 km dálnic a rychlostních komunikacích a od 1. 1. 2008 byl rozšířen o dokončené úseky dálnice a rychlostních komunikací a o vybrané úseky silnic 1. třídy. [29] Silniční motorová vozidla, jejichž největší povolená hmotnost činí nejméně 12 tun, nebo jízdní soupravou, jejíž největší povolená hmotnost činí nejméně 12 tun, podléhá úhradě mýtného. Pro účtování mýtného za užití určitého úseku zpoplatněné komunikace je rozhodující délka úseku a kategorie daného vozidla, která je závislá na počtu náprav vozidla a emisní třídě vozidla. V roce 2008 se do fondu dopravy vybralo na mýtném 6,14 miliardy korun. Ministerstvo dopravy má v úmyslu od 1. 1. 2010 zavedení mýtné povinnosti také pro nákladní vozy od 3,5 tuny. [22]

Nejdůležitější surovinou pro silniční dopravu je ropa. Její zásoby však nejsou neomezené, odhaduje se, že těžba ropy by měla přibližně v roce 2020 vyvrcholit a potom by měla začít trvale klesat. S tím souvisí snahy o hledání alternativních paliv, jež by mohly přispět také ke snížení emisní zátěže. Takovou alternativu představují biopaliva a plynná paliva, která představují zemní plyn (CNG) a propan-butan (LPG).

Evropská komise navrhla „balíček opatření“ v rámci programu pro využití alternativních pohonných hmot v dopravě, který předpokládá, že do roku 2020 by mělo být 20 % motorových paliv vyráběných na bázi ropy nahrazeno alternativními palivy, biopalivy, zemním plynem a vodíkem. [25]

#### **4.1.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ**

##### **Dodavatelé**

Mezi hlavní dodavatele společnosti patří výrobce automobilů IVECO, MAN a RENAULT. V záruční době využívá společnost služeb autorizovaných servisů, které zajišťují opravy a údržbu vozidel. Autorizovaných servisů společnost využívá také v případě, kdy neautorizovaný servis nedokáže zajistit požadované služby.

Dále mezi dodavatele patří pneuservisy a poskytovatelé pohonných hmot (PHM) a výrobce navigačního systému GPS. Pro nákup PHM nevyužívá společnost smluvního vztahu s konkrétním dodavatelem PHM, zpravidla jsou PHM z úsporných důvodů nakupovány u čerpacích stanic s nejnižší cenou.

### **Konkurence**

V okrese Břeclav, jakož i v celém jihomoravském kraji, působí velké množství firem poskytujících vnitrostátní i mezinárodní nákladní dopravu. V roce 2007 bylo v jihomoravském kraji evidováno celkem 61 198 nákladních automobilů, z toho 5 409 nákladních automobilů v okrese Břeclav. [27] Jednotlivé dopravní firmy se od sebe liší rozsahem poskytovaných služeb, zaměřením na země, do kterých jsou přepravy realizovány, počtem automobilů a druhem přeprav. Jako největšího konkurenta v blízkém okolí však společnost považuje společnost BORS Břeclav a. s. Mezi činnosti této společnosti, mimo provozování nákladní dopravy, patří také osobní doprava, celní služby, provozování čerpací stanice a prodej vozů RENAULT. BORS a. s. v současné době disponuje 56 vozidly a přepravní služby jsou orientovány na země EU a bývalé Jugoslávie, je však schopna zajistit přepravu do ostatních evropských zemí a Balkánu. [14] Jako nevýhodu této konkurenční společnosti shledávám v absenci chladiřenských vozidel.

### **Prostředníci**

Jako zprostředkovatele lze považovat bankovní instituce, leasingové společnosti a pojišťovací společnosti, jejichž účelem je financování provozu společnosti a krytí rizik spojených s odpovědností za přepravovaný náklad.

V neposlední řadě sem také patří spediční databanky Euro Sped OnLine a Raal Trans, jejichž cílem je zprostředkování zakázek poskytováním informací o volných přepravách a vozidlech.

### **Zákazníci**

Mezi přepravované zboží patří nejčastěji součástky pro automobilový průmysl, satelitní technika, hygienické potřeby a krmiva pro domácí zvířata. Společnost zajišťuje také přepravu nebezpečných zásilek (ADR), kam patří zejména výbušniny. Přepravovány bývají hromadné i kusové zásilky. Mezi nejčastější zákazníky patří společnosti: Gumotex, Henkel, Heat Transfer Systems, Zetor, Selier & Belot a Volkswagen.

## Veřejnost

Veřejnost není v ČR nákladní dopravě příliš nakloněna, částečně je tento stav ovlivněn negativními zprávami ve sdělovacích prostředcích o častých dopravních nehodách zapříčiněných řidiči nákladních automobilů, zprávami o stále rostoucím množství emisí vyprodukovaných v dopravě a o zhoršujícím se stavu životního prostředí.

Velmi diskutovaným tématem je vliv dopravy na životní prostředí. Negativními vlivy u silniční dopravy jsou především dopady na kvalitu ovzduší, dopravní hluk, vibrace, kontaminace půdy a vody, bariérový efekt způsobený stávající dopravní infrastrukturou (ztěžuje nebo znemožňuje migraci volně žijících živočichů).

Aby stát snížil tyto negativní důsledky, snaží se prostřednictvím environmentálních opatření v dopravě podporovat přesun části nákladní dopravy na přijatelnější druhy dopravy pro životní prostředí, jako jsou železniční a kombinovaná doprava. Dále stát usiluje o vhodná technická a infrastrukturní opatření (obchvaty měst, protihlukové bariéry), usiluje o snížení spotřeby neobnovitelných zdrojů energie v dopravě, podporuje využití alternativních paliv, realizuje programy ke snižování emisí z dopravy atd. [23]

## 4.2 FINANČNÍ ANALÝZA

### 4.2.1 UKAZATELE RENTABILITY

$$\text{Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROI)} = \frac{\text{zisk před úroky a daněmi}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
26,82 %	26,92 %	15,13 %	9,9 %	15,16 %	14,56 %

Rentabilita celkového kapitálu představuje jeden z nejdůležitějších ukazatelů, hodnotí efektivnost podniku. Nejvyšší hodnotu ukazatele společnost vykazovala v r. 2003, kdy 1 Kč vloženého kapitálu, bez ohledu na zdroje financování, přinesla téměř 0,27 Kč zisku. Tento ukazatel má klesající tendenci, od počátku sledovaného období do r. 2007 klesnul téměř o polovinu původní hodnoty, tzn. že v r. 2007 přinesla 1 Kč vloženého kapitálu pouze 0,14 Kč zisku.

$$\text{Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
41,64 %	41,22 %	3,57 %	10,12 %	23,33 %	21,47 %

Ukazatel ROE hodnotí výnosnost vlastního kapitálu, tzn. kolik Kč zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Ziskovost vlastního kapitálu byla nejvyšší na počátku sledovaného období, tj. v r. 2002, kdy 1 Kč vlastního kapitálu představovala 0,41 Kč zisku. Hodnota ukazatele v r. 2004 však prudce klesla, příčinou tohoto poklesu a v konečném důsledku také poklesu čistého zisku byla poměrně značná ztráta jako finanční výsledek hospodaření (na rozdíl od ukazatele ROI, kdy byl pro výpočet použit pouze provozní výsledek hospodaření). V letech 2006 a 2007 dochází opět k nárůstu tohoto ukazatele, který byl způsoben prodejem dlouhodobého majetku společnosti, čímž se zvýšil samotný zisk.

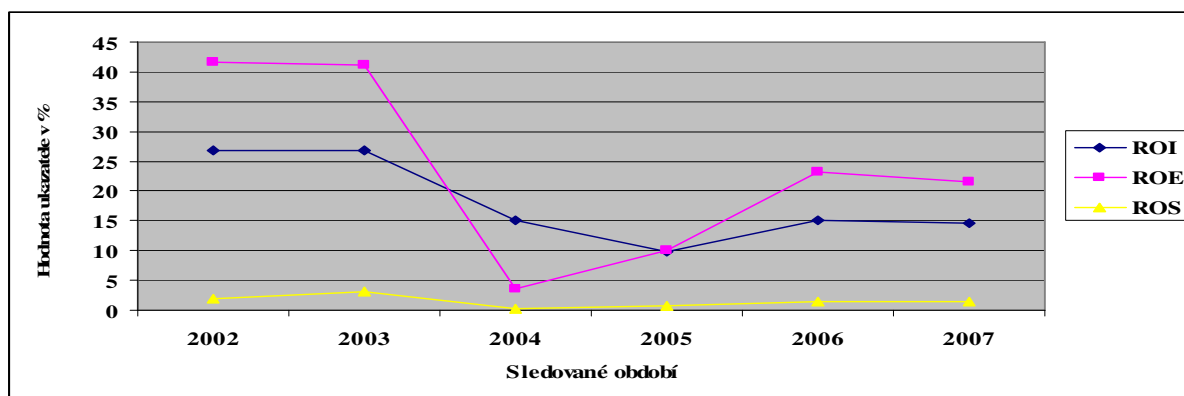
$$\text{Ukazatel rentability tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{tržby}} * 100$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
1,98 %	3,03 %	0,25 %	0,71 %	1,41 %	1,5 %

V r. 2003 byla hodnota ukazatele rentability tržeb nejvyšší za sledované období, kdy 1 Kč tržeb přinesla společnosti 0,03 Kč zisku. V následujícím roce 2004 byla hodnota ukazatele naopak nejnižší, na 1 Kč tržeb připadalo pouhých 0,0025 Kč zisku. Tento pokles ukazatele a následně značný růst v letech 2006 a 2007 byl způsoben stejně jako u předchozího ukazatele (ROE) záporným finančním výsledkem hospodaření, který ovlivnil celkový výsledek hospodaření a zvýšením tržeb v posledních dvou letech v důsledku prodeje dlouhodobého majetku (automobilů).

Vývoj jednotlivých ukazatelů rentability vyjádřených v % ve sledovaném období zobrazuje následující graf.

Graf 4.1 Vývoj ukazatelů rentability v čase



#### 4.2.2 UKAZATELE AKTIVITY

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}}$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
58,93	77,6	79,72	104,29	104,31	93,8

Ukazatel doby obratu aktiv poměřuje s jakou intenzitou podnik využívá aktiv, aby dosáhl tržeb. Na počátku sledovaného období byla celková aktiva přeměněna v peněžní prostředky přibližně za 59 dní. V dalších letech došlo k růstu tohoto ukazatele až do r. 2006, kdy doba obratu dosáhla téměř dvojnásobku původní doby. V posledním sledovaném roce došlo k mírnému snížení ukazatele na 93 dní. V průběhu období docházelo nejen k nárůstu tržeb v jednotlivých letech, ale také k růstu hodnoty celkových aktiv, nejvýznamnější položkou pak bylo zvýšení krátkodobých pohledávek, jejichž hodnota se často až zdvojnásobila proti předchozímu období. Je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele měla klesající tendenci.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
30,37	46,11	49,62	75,66	78,32	83,33

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou dobu splácení pohledávek ze strany odběratelů. V prvním roce byly pohledávky v průměru spláceny za 30 dní, doba inkasa pohledávek se postupně zvyšovala, až v posledním roce představovala 83 dní. Doba splatnosti

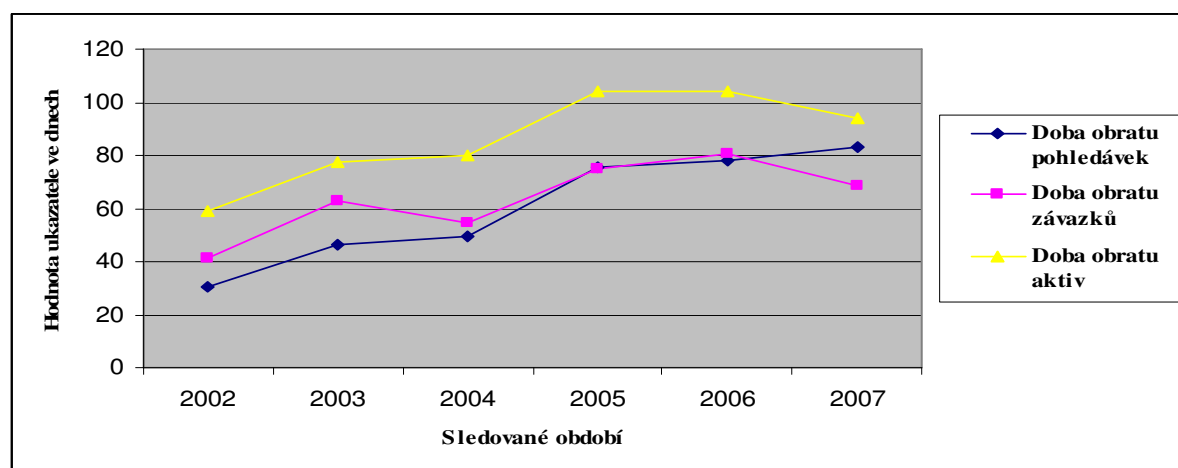
vydaných faktur se pohybuje v rozmezí 50 až 60 dnů, je tedy zřejmé, že pohledávky jsou spláceny po lhůtě splatnosti, což má pro společnost negativní důsledky ve formě pozdního splácení závazků (po lhůtě splatnosti).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
41,53	62,54	54,41	75,09	80,47	68,37

Pomocí tohoto ukazatele lze hodnotit platební morálku společnosti vůči jejím dodavatelům. Společnost ve sledovaném období splácela své závazky za 41 až 80 dní. Hodnota ukazatele v čase mírně kolísá, je ovlivněna rostoucími tržbami v jednotlivých letech, ale také zvyšující se hodnotou krátkodobých závazků. Pro zajištění likvidity podniku je žádoucí, aby doba úhrady závazků byla delší než doba úhrady pohledávek.

Graf 4.2 Vývoj ukazatelů aktivity v čase



#### 4.2.3 UKAZATELE LIKVIDITY

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
1,12	1,27	1,31	1,2	1,22	1,24

Pomocí ukazatele běžné likvidity lze hodnotit schopnost podniku hradit své závazky. Hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,1 až 1,3. V průběhu let docházelo k růstu

oběžných aktiv, zejména krátkodobých pohledávek, ale také k růstu krátkodobých závazků. Za optimální je považována hodnota ukazatele v rozmezí od 1,5 do 2,5.

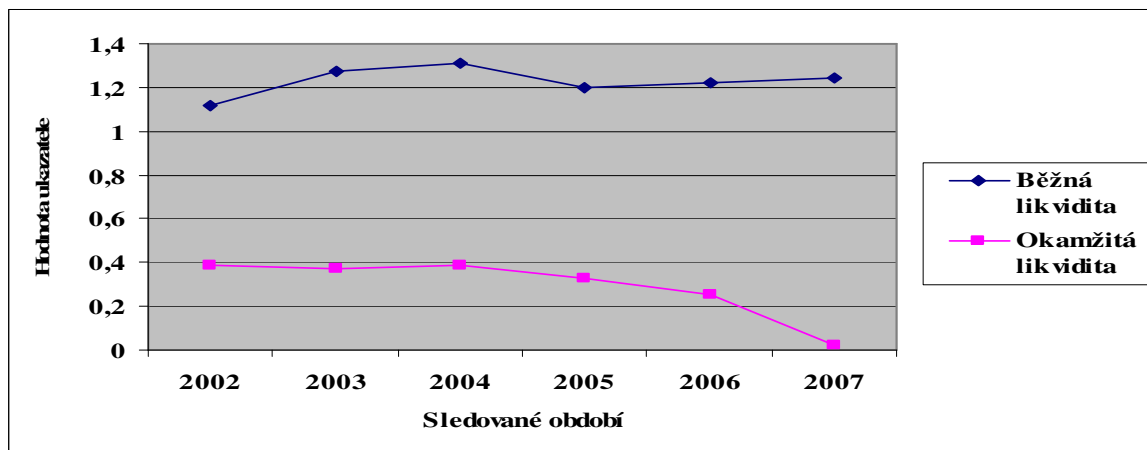
Vzhledem k tomu, že podnik vykazuje nulový stav zásob, budou hodnoty ukazatele běžné likvidity shodné s ukazatelem pohotové likvidity. V tomto případě se považují za optimální hodnoty v rozmezí 1,0 až 1,5. Lze tedy říci, že vykazované hodnoty jsou pro podnik optimální.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} prost\acute{r}edky}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
0,39	0,37	0,39	0,33	0,25	0,02

Ukazatel okamžité (peněžní) likvidity vyjadřuje schopnost podniku hradit právě splatné závazky. Hodnota ukazatele se ve sledovaném období zpravidla pohybovala v hodnotě 0,3, v r. 2006 došlo k mírnému poklesu a v posledním roce k velmi výraznému snížení, což bylo zapříčiněno nízkou hodnotou peněžních prostředků. Za optimální stav, kdy je likvidita podniku zajištěna, je považována minimální hodnota ukazatele 0,2, které podnik s výjimkou posledního roku dosahuje.

Graf 4.3 Vývoj ukazatelů likvidity v čase



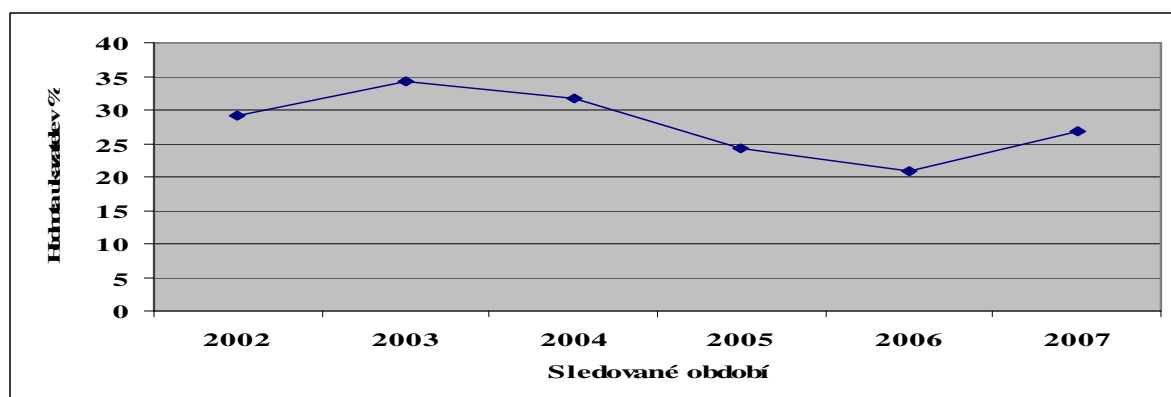
#### 4.2.4 UKAZATELE STABILITY A ZADLUŽENOSTI

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
29,05%	34,15%	31,75%	24,24%	20,89%	26,85%

Pomocí tohoto ukazatele lze hodnotit dlouhodobou finanční stabilitu podniku a jeho schopnost krytí majetku z vlastních zdrojů. Hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí 20 % až 34 % a mají spíše klesající tendenci, v posledním roce se hodnota zvýšila. Podnik je tedy téměř z 30-ti % schopen krýt svůj majetek z vlastních zdrojů. Platí, že růst tohoto ukazatele představuje rostoucí finanční stabilitu.

Graf 4.4 Vývoj ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech v čase



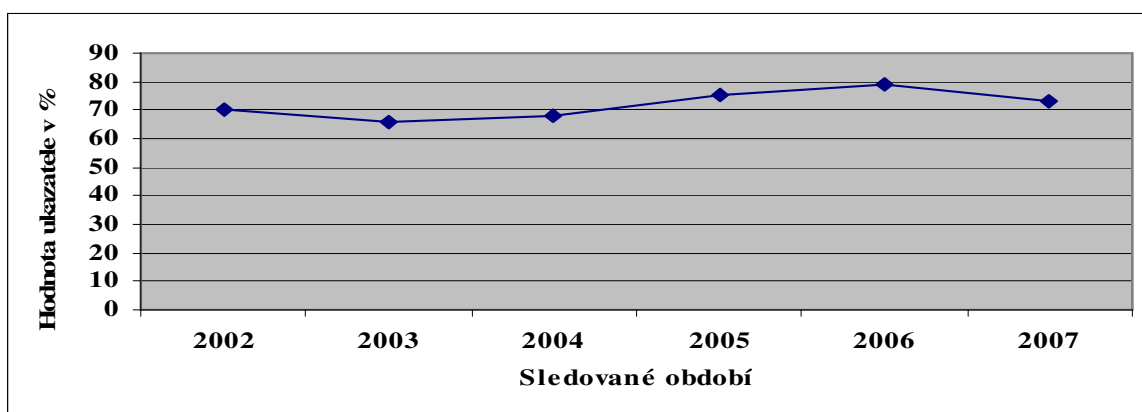
$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
70,47 %	65,85 %	68,25 %	75,45 %	79,11 %	73,04 %

Ukazatel celkové zadluženosti (věřitelského rizika) vyjadřuje podíl cizích zdrojů na financování aktiv společnosti. Průměrná hodnota zadluženosti za sledované období se pohybuje kolem 70 %. Od počátku období docházelo k růstu objemu cizího kapitálu současně s růstem hodnoty celkových aktiv, v posledním roce však došlo k jejich mírnému poklesu.



Graf 4.5 Vývoj ukazatele celkové zadluženosti v čase

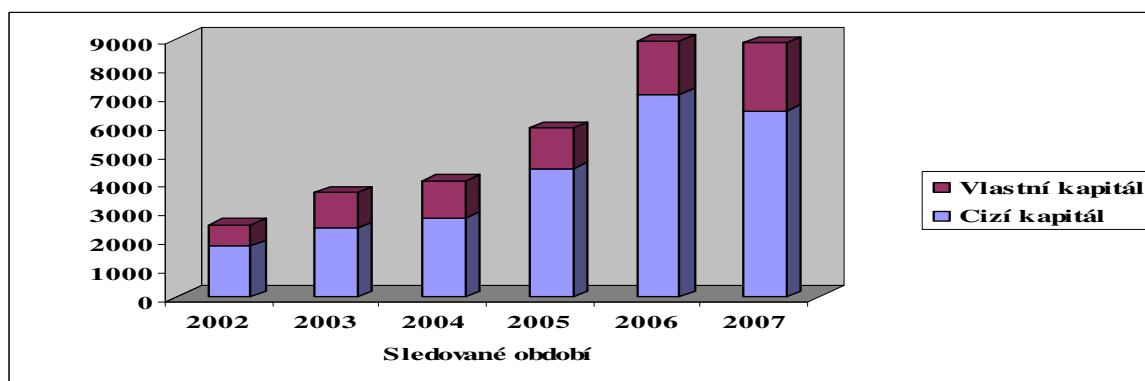


$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

2002	2003	2004	2005	2006	2007
242,6 %	192,83 %	214,99 %	311,24 %	378,71 %	272,06 %

Pomocí tohoto ukazatele lze vyjádřit podíl cizího a vlastního kapitálu společnosti. Hodnota ukazatele má spíše rostoucí tendenci, v posledním roce však klesla, došlo k tomu zejména vlivem poklesu objemu cizích zdrojů. V posledním roce tedy připadalo na 1 Kč vlastního kapitálu 2,7 Kč cizího kapitálu.

Graf 4.6 Podíl vlastního a cizího kapitálu v jednotlivých letech



## 4.3 SWOT ANALÝZA

### Silné stránky

- Pravidelná obnova vozového parku, zajišťující dobrý technický stav vozidel
- Vlastní chladiřenský vůz
- Stálí zadavatelé zakázek
- Vybavenost vozidel navigačním systémem GPS
- Vlastní webové stránky
- Využívání spediční databanky Raal Trans a Euro Sped OnLine
- Malý počet vozidel v období poklesu poptávky a vyšší pravděpodobnost zajištění zakázek pro využití všech vozidel
- Pojištění odpovědnosti mezinárodního dopravce za přepravovaný náklad
- Oprávnění přepravovat nebezpečné zásilky (ADR)
- Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci
- Činnost společnosti je zisková

### Slabé stránky

- Poměrně dlouhá doba úhrady pohledávek
- Není řízení pohledávek, v zájmu udržení si zákazníků společnost neuplatňuje sankce za úhradu pohledávek po lhůtě splatnosti
- Úhrada závazků společnosti po lhůtě splatnosti
- Velká část stálých zakázek pro automobilový průmysl
- Nedostatečná jazyková vybavenost řidičů

### Příležitosti

- Růst zakázek
- Zvýšení počtu stálých zadavatelů zakázek
- Snížení cen PHM
- Klesající ceny vozidel
- Zavedení šrotovného
- Kombinovaná doprava
- Osobní doprava
- Rozšíření přeprav do dalších evropských zemí
- Nestabilní politická situace
- Snížení úrokových sazeb

## Hrozby

- Pokles zakázek v období ekonomické krize, zejména pro automobilový průmysl, kde dochází k omezování výroby
- Rostoucí konkurence
- Možnost ztráty zadavatelů stálých zakázek
- Novelizace zákona č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích, která by mohla mít negativní vliv na činnost firmy
- V důsledku zpomalení ekonomického růstu pokles cen za realizaci přepravních služeb
- Klesající cena železniční přepravy
- Nedostatek potenciálních řidičů
- Zavedení mýtného pro vozidla s hmotností nad 3,5 t
- Zvýšení nároků pro realizaci přeprav nebezpečných zásilek (ADR)

Tab. 4.2 **Přehled silných a slabých stránek v jednotlivých oblastech**

	Výkon			Důležitost		
	<i>Silná stránka</i>	<i>Neutrální stránka</i>	<i>Slabá stránka</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Střední</i>	<i>Nízká</i>
<b>Společnost</b>						
Management společnosti		•		•		
Loajalita zaměstnanců	•				•	
Orientace v podnikatelském prostředí		•		•		
Flexibilita	•				•	
<b>Služby</b>						
Vybavenost vozového parku		•			•	
Kapacita vozového parku			•		•	
Profesionalita zaměstnanců	•			•		
Schopnost dodání v termínu	•			•		
Technický stav vozidel		•		•		
<b>Finance</b>						
Náklady		•		•		
Rentabilita	•			•		
Finanční stabilita			•		•	
Řízení pohledávek			•		•	
<b>Marketing</b>						
Reputace společnosti		•			•	
Spokojenost zákazníků	•			•		
Udržení zákazníků	•			•		
Kvalita služeb	•			•		
Efektivita propagace			•			•

## SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

Třetí část mé bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu ve společnosti zabývající se mezinárodní silniční dopravou.

První kapitola analytické části je věnována externí analýze podniku, která zahrnuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Analýza makroprostředí zahrnuje demografické, ekonomické a politicko-právní faktory, které mohou ovlivnit činnost podniku. V analýze mikroprostředí se věnuji charakteristice dodavatelů společnosti, její konkurence, prostředníků, zákazníků a vlivu veřejnosti.

Ve druhé kapitole této části byla provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů, a to ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, stability a zadluženosti. Analýza všech výše jmenovaných ukazatelů byla provedena pro období 2002 až 2007 a byl graficky znázorněn vývoj těchto ukazatelů v čase.

Ukazatele rentability zahrnují výpočet ukazatelů rentability celkového kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb. Pomocí provedené analýzy bylo zjištěno, že činnost podniku je zisková, přestože ve sledovaném období došlo k poklesu těchto ukazatelů téměř o polovinu.

Pomocí ukazatelů aktivity, jež zahrnují dobu obratu aktiv, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků, byla zjišťována platební morálka odběratelů, ale také samotné společnosti. Z analýzy vyplynulo, že doba úhrady pohledávek a s ní spojená doba úhrady závazků překračuje lhůtu splatnosti, která činí 60 dní.

Z analýzy ukazatelů likvidity, která hodnotí schopnost podniku hradit své závazky vyplynulo, že hodnoty vypočtených ukazatelů se pohybují v přijatelných mezích.

Pomocí analýzy ukazatelů stability a zadluženosti bylo zjištěno, že podíl cizího kapitálu na financování majetku společnosti je přibližně 70 % a jeho velikost se ve sledovaném období stále zvyšovala.

Poslední kapitola analytické části je věnována SWOT analýze, která zahrnuje analýzu silných a slabých stránek podniku, analýzu příležitostí a hrozeb. Podkladem pro vypracování SWOT analýzy byly předchozí analýzy, tj. analýza makroprostředí, mikroprostředí a finanční analýza.

## 5 VYHODNOCENÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ

### Rozšíření vozového parku

Jak jsem již uvedl ve své práci, vlastní společnost mimo plachtových souprav také jeden chladírenský vůz. Tímto vozem jsou přepravována zboží vyžadující chlazení, nejčastěji se jedná o aviváže, prací prostředky a krmiva pro domácí zvířata. Tato zboží jsou přepravována zejména do Bulharska, Černé Hory, Rumunska a Srbska, jedná se tedy realizaci přeprav do jiných oblastí, než je realizováno plachtovými soupravami. Zájem o přepravu zboží vyžadujícího chlazení je poměrně velký a chladírenský vůz bývá často plně vytížen.

Doporučuji tedy zakoupení dalšího chladírenského vozu, čímž by společnost mohla přepravit větší objem tohoto druhu zboží a rozšířit přepravy také do jiných evropských zemí. Pořízení dalšího chladírenského vozu doporučuji také s ohledem na největšího konkurenta společnosti v blízkém okolí, který nedisponuje tímto typem vozu.

Toto doporučení se týká delšího časového období, jelikož v současné době společnost bojuje o vlastní existenci a finanční náročnost na pořízení automobilu by mohla negativně ovlivnit její solventnost.

### Operativní leasing

V souvislosti s výše uvedeným doporučením k pořízení dalšího automobilu, navrhuji způsob financování prostřednictvím operativního leasingu. Jedná se způsob financování, který v současnosti stále více předbíhá klasické formy nákupu za hotové, či prostřednictvím úvěru a finančního leasingu. Operativní leasing s sebou přináší výhody spojené s optimalizací cash flow, profituje na slevách od prodejců automobilů, servisů, pojišťoven atd. poskytnutých leasingové společnosti. Dále operativní leasing, na rozdíl od finančního leasingu, umožňuje nulovou akontaci a zvolení si doprovodných služeb zahrnutých v leasingové splátce, jako jsou např. pravidelné prohlídky předepsané výrobcem, údržba brzd a tlumičů, služby pneuservisu, náhradní vozidlo, Asistence 24/7, aj.

V následující tabulce uvádím srovnání dvou možností financování automobilu, a to formou finančního a operativního leasingu. Při srovnání jsem vycházel z kalkulací poskytnutých leasingovými společnostmi UNILEASING a. s. a AUTOTREID spol. s r. o. (viz. příloha č. 5 a 6). Z tabulky je zřejmé, že financování operativním leasingem je pro firmu z finančního hlediska výhodnější, a to i v případě, kdy byla od celkové ceny finančního leasingu odečtena pravděpodobná cena automobilu při prodeji po ukončení používání (250 000 Kč). Dále v kalkulaci operativního leasingu, na rozdíl od finančního leasingu, jsou

v měsíční splátce zahrnuty ceny za služby a produkty dodané leasingovou společností. Jedná se většinou o služby, které je nutno po pořízení vozidla využívat, ať už se jedná a jakýkoli způsob financování a to: pojištění čelního skla, administrativní poplatek, dálniční kupón, silniční daň a poplatek za rádio.

Tab. 5.1 **Srovnání financování formou finančního a operativního leasingu**

	<b>Finanční leasing</b>	<b>Operativní leasing</b>
Pořizovací cena bez DPH	1 390 000,00	1 206 840,00
Pořizovací cena včetně DPH	1 654 100,00	1 436 139,60
Mimořádná splátka	165 410,00	0,00
Splátka (měsíc)	39 739,00	33 932,85
Doba splácení (počet měsíců)	48,00	48,00
Kupní cena po ukončení leasingu	1 190,00	0,00
Celková částka	2 074 072,00	1 628 776,80
Celková částka snížená o cenu vozidla při prodeji po ukončení používání	<b>1 824 072,00</b>	<b>1 628 776,80</b>

### **Systém řízení pohledávek**

Velká část pohledávek a v důsledku toho i závazků, je splácena až po uplynutí lhůty splatnosti, která je stanovena v délce 60 dnů. Navrhuji zavést systém řízení pohledávek prostřednictvím následujících opatření:

- u nového, neznámého, příp. ze zkušenosti méně solventního zákazníka požadovat částečnou, nebo úplnou úhradu služeb předem,
- v pravidelných časových intervalech sledovat stav pohledávek,
- u pohledávek, u kterých uplynula lhůta splatnosti, zaslat dlužníkovi upomínku,
- nedojde-li k úhradě pohledávky v určitém časovém období od doručení upomenutí, přijmout opatření, která zamezí vzniku dalších pohledávek dlužníkovi v prodlení,
- případ neuhrazené pohledávky předat právnímu zástupci k vymáhání pohledávky mimosoudně, příp. soudní cestou,
- úrok z prodlení zapracovaný do obchodních smluv za každý den prodlení uplatňovat s přihlédnutím na ostatní okolnosti obchodního případu.

### **Pořízení monitorovacího systému**

Pořízením tohoto monitorovacího systému umožňujícího sledování vozidel on-line, získá společnost úplnou kontrolu nad svým vozovým parkem. Tento systém může přinést

společnosti řadu výhod včetně zvýšení efektivnosti provozu a úspory nákladů. Systém umožňuje přehled o pohybu firemních vozidel, poskytuje informace o počtu ujetých kilometrů a o spotřebě paliva, umožňuje vyhodnocení pohybu vozidla na trase v místě a čase, usnadňuje administrativu automatickým generováním elektronické knihy jízd., aj. Dále je zde možnost on-line sledování pro zadavatele přeprav, případně jejich příjemce, a může přinést značnou časovou úsporu pro skládání a vyložení nákladu.

Výrobci těchto systémů uvádí úsporu nákladů až 20 % a návratnost investice do 1 roku. Pořízení monitorovacího systému pro všechna vozidla společnosti činí přibližně 95 000 Kč, v případě pronájmu by společnost zaplatila pro celý vozový park asi 50 000 Kč ročně.

### **Pořízení zákaznické karty pro čerpání PHM**

Již celá řada dopravních firem využívá při čerpání PHM zákaznické karty, stejně tak velká část provozovatelů čerpacích stanic v zájmu udržení si zákazníků tyto karty nabízí. Jedná se např. o společnost Shell, OMV, Benzina, DKV Česmad a další. Využití karet přináší celou řadu výhod jako bezhotovostní platební prostředek pro čerpání PHM, poskytnutí slevy PHM, platba silničních a dálničních poplatků, trajektů a asistenčních a havarijních služeb, vrácení daní ze zahraničí aj. Doporučuji společnosti zaměřit se při výběru vhodného poskytovatele zákaznické karty na co nejširší pokrytí čerpacími stanicemi nejen v ČR, ale také v ostatních evropských státech, do kterých společnost přepravuje.

### **Věrnostní programy**

Společnost by si měla vážit každého zákazníka, který opakovaně využívá jejích služeb. Navrhuji zavedení věrnostního programu pro stálé zákazníky, např. ve formě slevy z ceny při určitém počtu přepravených kilometrů ročně, nebo prodloužením lhůty splatnosti za fakturované přepravy.

## 6 ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla analýza současného stavu podniku pomocí externí, finanční a SWOT analýzy a návrh řešení pro zlepšení zjištěného stavu.

V první části mé práce jsem se věnoval teoretickému vymezení problému. Věnoval jsem se vymezení malého a středního podnikání a jeho významu. Dále jsem se zabýval teoretickým vymezením externí analýzy, která zahrnuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Součástí teoretické části je také finanční analýza a popis jednotlivých poměrových ukazatelů. Na závěr jsem se věnoval charakteristice SWOT analýzy a jejímu významu.

Druhá část bakalářské práce charakterizuje společnost INA TRANS spol. s r. o. Jedná se o společnost založenou v roce 1999, jejímž předmětem činnosti je silniční nákladní doprava. Společnost realizuje vnitrostátní i mezinárodní přepravu nákladu a využívá vlastní expedici. Vozový park v současnosti představuje 7 automobilů.

Třetí, analytická, část je věnována analýze současného stavu podniku, tj. externí analýze, finanční analýze a SWOT analýze. V rámci externí analýzy jsem provedl analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Analýza makroprostředí zahrnuje demografické, ekonomické a politicko-právní faktory, které mohou ovlivnit činnost podniku. V analýze mikroprostředí jsem se věnoval charakteristice dodavatelů, konkurence, zákazníků a vlivu veřejnosti.

Součástí třetí kapitoly je finanční analýza, ve které jsem provedl analýzu poměrových ukazatelů – ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, stability a zadluženosti. Dále jsem analyzoval a graficky znázornil vývoj těchto ukazatelů v časovém období od roku 2002 do roku 2007. Pomocí ukazatelů bylo zjištěno, že činnost společnosti byla po celé sledované období zisková, nedosahovala ztráty. Z analýzy ukazatelů aktivity vyplynulo, že může být ohrožena platební schopnost podniku vzhledem příliš dlouhé době úhrady pohledávek, která překračuje stanovenou lhůtu splatnosti. Pomocí analýzy ukazatelů likvidity, která hodnotí schopnost podniku hradit své závazky, bylo zjištěno, že hodnoty ukazatelů pohotové a okamžité likvidity jsou přijatelné. Analýza ukazatelů stability a zadluženosti poukázala na stále se zvyšující podíl cizího kapitálu při financování majetku.

Pomocí SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

Čtvrtá a závěrečná část mé bakalářské práce je věnována návrhům a doporučením, ke kterým jsem dospěl na základě provedených analýz. Doporučuji společnosti rozšíření vozového parku o další chladírenský vůz, díky kterému by byla schopna přepravit větší



množství chlazeného zboží a rozšířit jeho přepravu do dalších zemí. S tímto doporučením souvisí také návrh na využití operativního leasingu při financování nového vozidla, jehož součástí je srovnání financování prostřednictvím finančního a operativního leasingu. Při srovnávání obou forem financování jsem vycházel z poskytnutých kalkulací leasingovými společnostmi. Ze srovnání vyplynulo, že financování pomocí operativního leasingu by bylo pro společnost výhodnější, a to i vzhledem k faktu, že společnost ke konci používání automobilu získá za jeho prodej peněžní prostředky. Peněžní rozdíl mezi oběma zmiňovanými formami financování se pohybuje v řádech sta tisíců.

Další z mých doporučení navazuje na provedenou finanční analýzu, která upozornila na stále rostoucí dobu úhrady pohledávek, která překračuje stanovenou dobu splatnosti. Doporučuji společnosti zaměřit se na řízení pohledávek, čímž lze alespoň částečně předejít již zmiňované situaci, zejména u nových nebo méně solventních zákazníků.

Dále navrhuji pořízení monitorovacího systému, který umožňuje sledování vozidel online a přináší s sebou řadu výhod, včetně zvýšení efektivnosti provozu a úspory nákladů. Domnívám se, že cena za vybavení všech vozidel tímto monitorovacím systémem je pro společnost akceptovatelná.

Na závěr doporučuji společnosti pořízení zákaznické karty pro čerpání pohonných hmot. Využití karet přináší řadu výhod, slouží především jako bezhotovostní platební prostředek a poskytuje slevy při čerpání PHM.

Domnívám se, že **cíl** mé bakalářské práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [3] GRÜNWALD, R. *Finanční analýza – metody a využití*. 1. vyd. Praha: VOX Consult, 1995. 81 s. ISBN 245223-1871/95.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KISLINGEROVÁ, E.; NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] MALACH, A. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- [8] MIKUŠOVÁ, M. *Podnikání v praxi: praktický průvodce pro podnikatele*. 1. vyd. Ostrava: Arnet On line, 2004. 191 s. ISBN 80-239-3195-4.
- [9] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

[11] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

[12] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

[13] Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů.

## OSTATNÍ POUŽITÉ ZDROJE

[14] URL: <[http://www.bors.cz/cz/nd\\_index.php](http://www.bors.cz/cz/nd_index.php)> [cit. 5.2.2009]

[15] URL: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)> [cit. 25.3.2009]

[16] URL: <[www.czso.cz](http://www.czso.cz) > [25.1.2009]

[17] URL: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)> [cit. 27.1.2009]

[18] URL: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_silnicni\\_doprava/\\$File/dopcr110508\\_2.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_silnicni_doprava/$File/dopcr110508_2.xls)> [cit. 1.3.2009]

[19] URL: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031109.xls>> [cit. 25.3.2009]

[20] URL: < <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpst032309.doc>> [cit. 25.3.2009]

[21] URL: <[http://ekonomika.idnes.cz/ceska-mena-vyrazne-oslabuje-dolar-stoji-21-93-kc-a-euro-28-20-kc-pzx-/ekonomika.asp?c=A090123\\_103043\\_ekonomika\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/ceska-mena-vyrazne-oslabuje-dolar-stoji-21-93-kc-a-euro-28-20-kc-pzx-/ekonomika.asp?c=A090123_103043_ekonomika_fih)> [cit. 27.1.2009]

[22] URL: <[http://ekonomika.idnes.cz/na-mytnem-se-loni-vybralo-o-578-milionu-vice-nez-v-roce-2007-pgn-/eko-doprava.asp?c=A090101\\_180128\\_eko-doprava\\_abr](http://ekonomika.idnes.cz/na-mytnem-se-loni-vybralo-o-578-milionu-vice-nez-v-roce-2007-pgn-/eko-doprava.asp?c=A090101_180128_eko-doprava_abr)> [cit. 27. 2. 2009]

[23] URL: <[http://www.env.cz/C1257458002F0DC7/cz/statni\\_politika/\\$FILE/spzp%202004-2010.pdf](http://www.env.cz/C1257458002F0DC7/cz/statni_politika/$FILE/spzp%202004-2010.pdf)> [cit. 3.3.2009]

[24] URL: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=0,1136184,0\\_45572592&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=0,1136184,0_45572592&_dad=portal&_schema=PORTAL)> [cit. 25.1.2009]

[25] URL: <[http://www.mdcr.cz/NR/ronlyres/F2EF24EF-5E59-42C7B6C7A5508CE8F820/0/Technickoekonomicka\\_analyza\\_vhodnych\\_alternativnich\\_paliv\\_v\\_dopravecast\\_1.pdf](http://www.mdcr.cz/NR/ronlyres/F2EF24EF-5E59-42C7B6C7A5508CE8F820/0/Technickoekonomicka_analyza_vhodnych_alternativnich_paliv_v_dopravecast_1.pdf)> [cit. 30.1.2009]

[26] URL: <<http://www.mpo.cz/dokument48035.html>> [cit. 12. 3. 2009]

[27] URL: <[http://notes.czso.cz/xb/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/eb2c30369fc1283ac1256f1500440ec0/\\$FILE/MZO\\_07.xls](http://notes.czso.cz/xb/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/eb2c30369fc1283ac1256f1500440ec0/$FILE/MZO_07.xls)> [cit. 2.3.2009]

[28] URL: <<http://www.prodopravce.cz/clanek-i2799-3-.php>> [cit. 27.1.2009]

[29] URL: <<http://www.prodopravce.cz/informace-39.php>> [cit. 27.2.2009]

[30] URL: <[http://www.sydos.cz/cs/prehledy/03\\_dop299\\_08\\_cz.xls](http://www.sydos.cz/cs/prehledy/03_dop299_08_cz.xls)> [cit. 1.3.2009]

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ADR	Accord Dangereuses Route - Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EHS	Evropské hospodářské společenství
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GPS	Global Positioning System
HDP	Hrubý domácí produkt
MSP	Malý a střední podnik
PHM	Pohonné hmoty
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita celkového kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
USD	Americký dolar

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

.....  
Roman Křížek

U Hřiště 613  
696 19 Mikulčice

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Seznam vzorců
Příloha č. 2	Výpočet ukazatelů finanční analýzy
Příloha č. 3	Rozvaha
Příloha č. 4	Výkaz zisku a ztráty
Příloha č. 5	Cenová kalkulace finančního leasingu
Příloha č. 6	Cenová kalkulace operativního leasingu